

# 日本型大学 IR の発展の方向性 —大学経営研究からの提案—

両角 亜希子(東京大学)

## 1. はじめに

近年、日本の大学 IR は、政策でその必要性が指摘され、補助金との連動による誘導政策の影響もあり、IR 部門の設置や IR 人材の配置が進みつつある。文部科学省が実施している「大学における教育内容等の改革状況」についての調査によれば、全学的 IR 部署の設置は、2014 年度調査では、専門担当部署の設置が 150 校(19.6%)、委員会方式の組織設置が 174 校(22.8%)であったが、2018 年調査では前者は 318 校(41.8%)、後者は 214 校(28.1%)へと短期間に急増している。東京大学 大学経営・政策研究センターが 2020 年 2 月に実施した教育担当理事・副学長調査(回収率 38.2%)<sup>1</sup>によると、IR 組織を設置する大学は全体の 79.7%。設置率は国立で 98%、公立で 47%、私立で 82%とさらに設置が進んでいる。

専門職としての“IRer”への期待も小さくなく、IR 担当者の間では大学を超えた様々なネットワークも形成されつつある。大学 IR コンソーシアムでは学生調査を共通基盤として、大学間の相互比較を行うとともに、IR 担当者の専門性を高める活動も同時に行われている。そうした担当者間のネットワークは複数、存在しており、たとえば、広島大学高等教育研究開発センターは IR ワークショップや相談会を実施している。

実践面のみならず、大学 IR に関する研究も進んできている。日本高等教育学会では、2016 年に『高等教育研究における IR』という特集を組み、現在も会長プロジェクトとして IR 研究が行われている。大学 IR を主なテーマとした学術雑誌も誕生している。たとえば、大学評価コンソーシアムの『大学評価と IR』や本誌(大正大学『エンrollment・マネジメントと IR』)などである。

このように大学 IR に関する研究も実践も進捗しているが、過渡期ということもあり、IR は様々な課題も指摘されている。筆者は大学経営の研究をしているためか、学長等の執行部、あるいは IR 担当者のいずれから相談を受けることが多い。IR 担当者からは、「IR 担当者として雇用されたが、何をしたらよいかわからない」「IR での分析や提案が学内で活用されない」「任期付きのポジションが多く、期待されている割に処遇が不安定である」「学内のデータが分散している。それぞれの部署のデータを入手し分析するために相当の時間と労力がかかる」といった悩みがよく聞かれる。大学 IR 担当者の中で大学を超えたネットワークが構築されていることも、ベンチマークや専門性向上といった正の側面はもちろんあるものの、学内での立場の脆弱さも反映している側面もあるだろう。他方で、学長や副学長などの執行部からは、「優秀な IR 人材を採用したいから、良い人を紹介してほしい」「教学マネジメントで近年、要求されている内容は難易度が高く、

<sup>1</sup> 調査の概要は下記のウェブサイトに詳しい。

<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat237/post-43.html>

これまでの体制や人材では対応できない」「学習成果の可視化はどう進めたらよいか」といった相談がよく持ち込まれる。先に紹介した東京大学の教育担当理事・副学長調査からも、教学 IR に関してはある程度はやっているが、十分ではないといった意識がよく伝わってくる(図 1)。

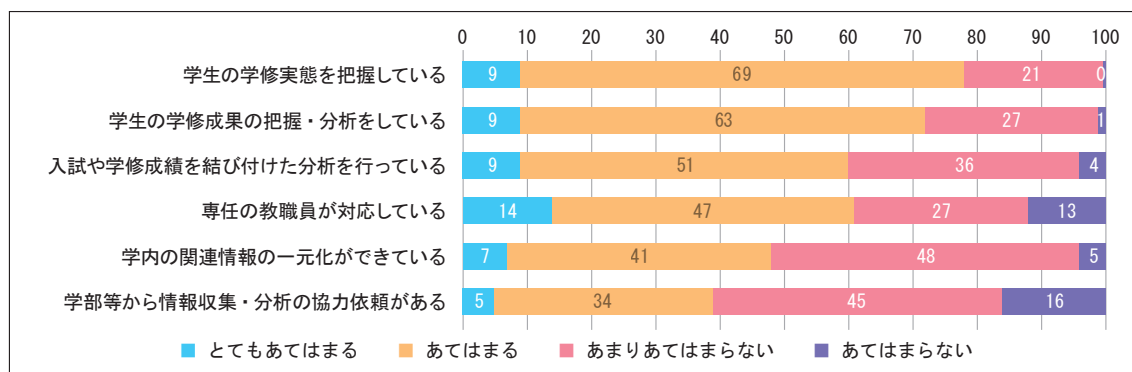


図1 教学改革に関わる情報収集・分析

(出典) 東京大学 大学経営・政策研究センター「教育担当理事・副学長調査」より作成

これらの現在の日本の大学 IR が抱える課題はどのように解決可能なのであろうか。筆者は大学経営に関する研究を行っており、IR を大学経営といった少し広い観点からとらえなおすことが重要だと考えている。本稿ではこれまで行ってきた研究成果や実践を紹介しつつ、日本型大学 IR の発展の方向性についての提言を行いたい。

本稿の構成は以下の通りである。第 2 節では大学経営研究から見た IR 研究への若干の疑問・違和感について述べる。IR 的な活動は IR と呼ばないだけで既に日本の大学で行われてきたと考えるが、その一例として、第 3 節では、中期計画に関して筆者がこれまで明らかにしてきた知見を紹介する。また日本型大学 IR の発展の方向性を考えるうえで、日本の大学構成員、具体的にいえば、学長等の執行部や、教職員の特徴についての理解は欠かせないと考えており、第 4 節ではそうした知見について紹介する。そして、第 5 節で、日本型大学 IR の発展の方向性を提示したうえで、筆者が行った IR をテーマとした学長セミナーについて紹介し、第 6 節で本稿のまとめを簡単に行う。

## 2. 大学経営研究から見た IR 研究への疑問

日本の大学 IR の研究は発展しつつあり、様々な実践・事例の蓄積が行われると同時に、IR という活動の必要性や重要性を訴えるためのアメリカの研究や実践の紹介、あるいはそれらをもとにしたマニュアル本も多く作成されている<sup>2</sup>。事例研究のみならず、日本の大学の IR に関するアンケート調査なども複数、実施されており、IR の現状を理解するための材料もずいぶん整えられ

<sup>2</sup> きわめて多くの書籍や報告書があるが、一例を挙げると、沖・岡田 (2011)、ハワード (2012)、中井他 (2013)、佛淵 (2015)、小林・山田 (2016)、松田 (2017) などである。

てきた。いうまでもなくそうした研究は重要であるし、良書も多いため、IRの必要性についての理解を促し、日本の大学にIRが広く導入される大きなきっかけになってきたと高く評価している。しかし、その多くはIR担当者の視点からきわめて実践に近い関心から行われているため、偏りが必然的に存在しているのも事実だ。たとえば、学生調査などをどう分析してどう活用するのか、学内での情報共有のためのツールやデータベースなどの基盤をどう構築するか、学習成果の可視化をどのように行うのか等。それらは重要な課題であることは確かだが、こうした視点からの研究を蓄積していくだけでは上述の日本の大学IRが抱える課題は解決できないと筆者は考えている。

大学経営の研究者から見れば、IRは大学経営の一機能を特に取り出した議論である。しかしながら、日本の大学IRに関する書籍や論文等を読んでいてしばしば感じる疑問は、日本の大学経営に関する様々な知見が意外にもあまり参照されていないことである。中にはタイトルにIRと書いていなければ大学経営に関する研究は読んでもいないのではないかと、と疑うほど、フォーカスが狭い研究もある。多くの大学の経営実態を見てきて、以前から大学経営の研究を行ってきたものから見れば、IRという用語を用いていなくても、そうした機能は日本の大学に以前から存在しており、様々な研究は蓄積されてきたし、現在のIRが抱えている課題を解決する糸口になるような知見も多い。それにもかかわらず、IR担当者やIRを研究する人々の間で大学経営研究があまり残照されないことをとても残念に感じている。また、大学IRはもともとアメリカで誕生し、発展してきた考え方であり、日本の大学の特性を理解し、日本での文脈をふまえた上で、日本的な大学IRの発展の仕方を考えた方が生産的ではないかと考えている。

なぜアメリカの大学でIRが発展したのかを考えると、外部への説明責任のあり方が異なるなどの様々な背景がある。日本の大学も授業料は高いが、一部のアメリカの大学の授業料の高さはその比ではない。学生ローンの問題も大きな社会問題となっており、高い授業料を払うだけの価値があるのか、その根拠を示せという強い圧力が学習成果の可視化を促す背景にある。日本でも同様の課題はあることから、近年、同様の動きが生じてきていると考えられる。しかしながら、学内を考えると、アメリカと日本の大学では様々な文脈が異なっている。アメリカの大学に特徴的なのは、ジョブ型の大学職員と学外から招聘されることの多い学長といえるだろう。人事異動で様々な部署を経験する日本の大学職員とは異なり、ジョブ型雇用のアメリカの大学では入試は大学入試の専門職が、学生への履修相談は専門のアドバイザーは行うなど、ジョブごとに仕事の割り振りが決まっている(両角 2020a)。そうした組織において、学内の情報を収集、分析し、社会に説明していく機能を支える専門職としてのIRerやIR部門が支えるというのは理にかなっている。また、学長などの執行部も専門職として確立しており、学外から執行部が学外から連れてくるケースも少なくない。大学経営に関する情報は、環境などの学外の情報に関するものもあるが、学内の実態や課題を把握するための情報もあり、とりわけ後者に関して学外者は一定のデータ分析をしなければ、学内の課題もわからなければ、戦略も立てようがない。実際に学外から来た学長ほど、IRを活用していることも実証研究によって指摘されている(中島 2016)。さらにいえば、アメリカの大学も多様であり、しばしば紹介される成功例である非常に充実したIR体制などは日本の大学とはかけ離れており、直接に参考しづらい点が少なくない。そういう意味ではアメリカの

大学の状況も十分に日本に紹介されているかという点、一部の大学、一部の視点に偏った紹介にとどまっているともいえる。

そうした違いを十分に考慮せずに、日本の大学で同じように IR 組織を設置し、IR 担当者を配置した結果、「うまくいっている」という実感を大学関係者も持てないでいる。先の東京大学が実施した教育担当理事・副学長調査を用いて、「学生は大学四年間で大きく成長している」という主観の違いに影響を与えている要因を分析してみたが(表 1)、教学 IR についていえば、学生の学修実態を把握している大学ほど学生が成長していると回答していたが、それくらいしか影響は確認できなかった。学内情報の一元化や学修成果の把握・分析を行っていてもプラスの影響は確認できない。様々なモデルを試し、IR 組織の設置の有無、専任教職員の有無についても独立変数として投入してみたが、影響は確認できなかった。筆者の見聞きする実感にも合う結果といえる。

表 1 学生の成長実感の規定要因

		ベータ	有意確率
	(定数)		***
教学 IR	学内の関連情報の一元化ができています	0.035	
	学生の学修実態を把握している	0.144	*
	学生の学修成果の把握・分析をしている	-0.043	
教育改善方策の実施	修得すべき知識・技能等を標準化しカリキュラムを体系化	0.014	
	週 2 回授業を実施する等、学生が個々の授業科目に集中できる様にする	0.044	
	授業で獲得すべき基礎能力を明確にする	0.130	*
	体験型学修機会の増加・充実	0.157	**
	学生の学修時間を増やすこと	-0.002	
	教養教育や学部横断型教育の充実	0.113	*
教育改善を行うための条件	事務組織の職務遂行能力	0.164	**
	全学の教育方針に対する教職員の理解	0.120	*
	調整済み R2 乗	0.202	
	F 値	7.738	***

(出典) 両角(2020b) 表 2、\* は 5%水準、\*\* は 1%水準、\*\*\* は 0.1%水準で有意。

また参考までに、図 1 で示した教学改革に関わる情報収集・分析と IR 組織の設置の有無のクロス表を表 2 に掲載した。IR 組織を設置することで、専任の教職員がそれを担当する傾向や、入試と学業成績をつなげた分析は行われている傾向はみられた。また、学部等からの情報収集・分析の協力依頼は 6 割ほどで行われていないが、IR 組織が設置しているほど協力依頼が多い傾向はみられた。しかしながら、IR 組織の設置の有無と、学内の関連情報の一元化、学習実態の把握、学習成果の把握については特に関係がみられないという一見すると不思議で整合性のない結果であった。IR 組織は設置したにもかかわらず、それを効果的に運用できていない大学が多いという実態を示している結果ではないだろうか。

表2 IR組織の設置の有無と教学改革に関わる情報収集・分析

		学内の関連情報の一元化ができている				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	6.6%	49.2%	36.1%	8.2%	100.0%
	ある	4.2%	47.5%	41.7%	6.7%	100.0%
合計		4.7%	47.8%	40.5%	7.0%	100.0%
		学生の学修実態を把握している				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	1.6%	24.6%	60.7%	13.1%	100.0%
	ある		20.4%	71.3%	8.3%	100.0%
合計		0.3%	21.3%	69.1%	9.3%	100.0%
		学生の学修成果の把握・分析をしている				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	1.6%	34.4%	57.4%	6.6%	100.0%
	ある	1.3%	24.6%	65.0%	9.2%	100.0%
合計		1.3%	26.6%	63.5%	8.6%	100.0%
		入試や学修成績を結び付けた分析を行っている *				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	4.9%	50.8%	39.3%	4.9%	100.0%
	ある	4.2%	31.7%	54.6%	9.6%	100.0%
合計		4.3%	35.5%	51.5%	8.6%	100.0%
		専任の教職員が対応している *				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	24.6%	27.9%	37.7%	9.8%	100.0%
	ある	10.0%	26.7%	48.8%	14.6%	100.0%
合計		13.0%	26.9%	46.5%	13.6%	100.0%
		学部等から情報収集・分析の協力依頼がある **				合計
		あてはまらない	あまりあてはまらない	あてはまる	とてもあてはまる	
IR組織	ない	26.2%	50.8%	21.3%	1.6%	100.0%
	ある	13.0%	43.7%	37.8%	5.5%	100.0%
合計		15.7%	45.2%	34.4%	4.7%	100.0%

(注) 東京大学 大学経営政策研究センター「教育担当理事・副学長調査」より作成。

\* は5%水準、\*\* は1%水準で有意。

### 3. 中期計画の研究からの知見の紹介

繰り返し述べているように、IRという言葉をあえて用いていなくても、日本の大学ではIR的な活動は多く行われている。たとえば、大学認証評価などではデータを収集・加工してまとめて、自己分析すると同時に社会へと説明している。特に私立大学では学納金収入に直結する入試・広報の場面ではそれぞれの大学の課題にあったデータの収集・分析は、かなり行われている。学部の新設改組といった大学の発展計画、あるいは建物を新改築する際に財務データを分析しない大学はないはずだ。教学面でもデータ分析は必ずしも十分ではないが、授業評価や卒業時アンケートなどは行われてきた。こうして必要なデータがその都度、それぞれの部署で収集・整理がなされて、それが意思決定や経営を支えてきた。

しかし、既存のそうした活動に課題がなかったか、と言われれば、そうではなく、部署ごとの縦割りになっていて、せっかく収集したデータが十分に活用されないなど、様々な課題はあった。



また、PDCA サイクルという言葉はしばしば用いられるが、点検・評価活動はしたもの、それが次の改善につながらない問題点もしばしば指摘されてきた。これらは IR 担当者からもよく聞かれる悩みであるが、筆者らはこうした諸課題への対応を探るために、1つの典型例として中期計画に着目し、どのようにしたらよりよい形で中期計画を策定・運用できるかについて、事例研究による仮説の生成やアンケート調査によるその検証といった研究を重ねてきており、そこでの知見は IR でも参考になる内容が多いと考えている。

紙幅の都合で、ここでは一例として、2019 年 7 月にリクルートカレッジマネジメントと筆者が共同で実施した「(私立大学の) 中期計画に関する調査」(297 校回答、有効回答率 50.0%) の分析から明らかになった主な知見を以下にまとめておく。

第一は、中期計画を実行するのは教職員であるため、計画が教職員に共有・浸透することで、構成員が計画の実現に向けて努力をしたり、計画によって大学が発展・好転したり、重要課題を重点的に推進できるようになるといった効果が確認できる。

第二は、様々な情報をきちんと収集・分析したうえでの計画を作成していると感じている大学は、計画によって大学が発展・好転しているという実感を持っている。

第三は、計画の検証プロセスを確立できていない大学は多いが、それが確立することによって重要課題を重点的に推進できるようになるという効果を実感している。

第四は、中期計画と個人の目標や行動が結びついていると、構成員にとって計画が自分事になり、構成員の計画の実現に向けた努力を引き出し、重要課題を重点的に推進できるようになっている。

第五は、計画の作成プロセスのあり方は、大学のガバナンスや規模等の特性によってもかなり異なっており多様であるが、作成プロセスのあり方と中期計画の効果は関係ないこと。つまり、大学の特性に応じてよいやり方を選べばよいだけのことである。

第六は、中期計画を何度か回してくる中で、より検証可能な計画を作成しようとして、KPI (達成指標) が増えている傾向が明確にみられるが、多くの KPI を用いるほど中期計画が効果を上げているという証拠は確認できない。策定回数が増えるごとに、負担が増えている課題がある。

ここではエッセンスのみを紹介したので、もしご関心を持たれたら、両角(2020a)の第3部や篠田(2010、2017ab、2020)等をお読みいただきたい。たとえば、PDCA サイクルをどううまく回すのか、どう教職員と協働して改革を導くのかといった多くの大学での実践例は篠田の研究で多く紹介されているが、IR 研究の中で引用されていることをほとんど見ない。これらの研究を通じて、要するに大学組織への深い理解が重要であると感じているが、今後の IR の発展を考える上でも参考になる視点が少なくないのではないだろうか。

#### 4. 日本の大学構成員の特徴の理解

日本型大学 IR の発展の方向性を考えるうえで、日本の大学構成員、具体的にいえば、学長等の執行部や、教職員の特徴についての理解は欠かせない。なぜ執行部だけでなく、教職員の特徴についての理解も IR にとって重要なのかといった疑問を抱かれる読者もいるかもしれない。確かに大学経営や IR を推進する際には、リーダーシップへ注目しがちである。しかしながら、とり

わけ大学という組織はリーダーがすべてを決定し、実行する組織ではなく、分散型・多層型組織である特徴を有する(中島 2019)。アメリカの大学でも「アカデミック・リーダーシップ」という言葉は構成員の参加を引き出すようなニュアンスで用いられることが多い。リーダーシップと比べて耳慣れない用語かもしれないが、フォロワーシップという概念がある。「組織がよくなるために、メンバーが自律的・自主的に考え、行動することで、リーダーに働きかけ、支援すること」と定義できるが、リーダーシップはフォロワーシップとの関係性で成り立つし、フォロワーシップを引き出すためのリーダーシップという視点が重要である。学内情報を収集し、分析する IR が何のために、どのように行われるのかという IR を推進する上では、こうした視点をふまえる必要がある。

### (1) 執行部の特徴と課題

まずは執行部から検討したい。既存の IR 研究は IR 担当者の視点から行われがちで、IR の設計者であり使い手である執行部はきわめて重要な視点であるにもかかわらず、意外にも十分に研究が行われていない。筆者は学長研究も行っているが、その中でとくに学長らの執行部については権限を与えるガバナンス改革ではなく、育成し、支援するという視点が不可欠であるという主張をしている(両角 2019)。学長をはじめとする執行部については、日本ではアメリカなどの諸外国と比べても大学経営に関する教育・研修を受けずに着任しており、近年、研修機会も増えてきているが、必ずしも十分ではない。また、学長に就任する前に、部局長や副学長等の執行部の経験が重要といわれるが、統計分析をしたところ、そうした経験の有無と学長としての影響力などに関係がみられないことも明らかになった。様々な経験を通じて学長職は育てられるといった言説が必ずしも当てはまらないということである。学長らへのインタビュー調査の結果と合わせて解釈し、同じポジションを経験しても、仕事の仕方やその職を務めるために学んだ量などの違いが大きいからではないか、と考えている。

大学経営に関する教育や研修を受けずに学長等の役割をこれまで果たせてこられた理由は、経営環境がかつては現在ほど厳しくなかったなど様々な可能性が考えられるが、別の理由の一つとしては、日本の大学上級管理職はその大学の卒業生や教員として長らく勤務をしてきた内部出身者が多いことも関係しているであろう。学内者から見れば、自大学の強みや課題は何かを経験や肌感覚として理解している。筆者は様々な改革を成し遂げてきた学長らへのインタビュー調査を行ってきたが、着任直後から改革を実施した学長らは、学長として就任した際に、何を改革課題として考え、何を実現したく、誰をどのように巻き込んだらよいのかを知ったうえで着任していた(両角 2019、第 7 章)。課題を発見するための IR というよりも、むしろ学内の理解を得て、協力を得るために、エビデンス、データを学内に示して説得する形で活用している傾向がみられた。

しかしながら、日本の大学の学長は必ずしもそうした内部出身の学長に限らない(表 3)。国立大学の学長の 93.8%は勤務先大学で 11 年以上の勤務経験を経て学長となっており、公立では 42.1%、私立では 49.1%がそれにあたるが、一方でいわゆる「落下傘学長」(学外から学長として招聘)も国立で 6.3%、公立で 34.2%、私立で 22.0%とかなりの割合に達している。大学の経営を行ううえでは、外部環境についてのみならず、自大学についての深い理解が求められるが、落下傘学長にとっては学内の強みや課題を理解するという観点から IR に対して期待するという違いがあるように感じている。

表3 学長になるまでの現勤務先での勤務年数の分布（単位：％）

	全体 (N=245)	国立 (N=48)	公立 (N=39)	私立 (N=159)
0 年	20.8	6.3	34.2	22.0
1－5 年	13.5	－	15.8	17.0
6－10 年	9.0	－	7.9	11.9
11－20 年	16.7	18.8	23.7	14.5
21 年以上	40.0	75.0	18.4	34.6

（注）両角（2020c）。東京大学「大学上級管理職調査」（2015 年）学長回答のみを集計。

「学長就任年－現大学の勤務開始年」で算出。

IR には経営 IR、教育 IR、研究 IR など様々あるが、近年はとくに教学 IR への期待が高まっている。教学 IR の責任者は教育担当理事・副学長であることが多く、2020 年に行った調査で現職を任された理由について尋ねた（図2）。「とてもあてはまる」が多い順に並べたが、教育担当理事・副学長として必要だと考えられる「大学教育に関する課題観やビジョン」や「学内での教育改革を主導した経験」よりも「部局長などの学内の要職経験」の方が多くなっている。「大学教育に関する課題観やビジョン」について「とてもあてはまる」は 20.3%に過ぎないし、「学内での教育改革を主導した経験」について「とてもあてはまる」は 15.7%に過ぎない。教学事項は多くの構成員がかかわる必要がある案件であることから、教育担当理事・副学長の調整役割の比重の重さは指摘されてきた（夏目 2013）。教員の参加や協力を引き出すことや部局等との調整だけでなく、トップ間での調整も多い。そのため「交渉・調整能力の高さ」も重要と考えられている。単純な結果だが、教育担当理事・副学長として求められる仕事の専門性は何か、について考えさせられる。

現職を任された理由の「大学教育に関する課題観やビジョン」の回答の違いによって、教育担当理事・副学長の仕事をする上で必要な知識についての考え方の違いがあるかを見たのが図3である。「とてもあてはまる」「あてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4件法で尋ねた「とてもあてはまる（とても必要）」の割合を示している。「とてもあてはまる」と回答して、明確な大学教育に関する課題観やビジョンを持っていると考える理事・副学長（図2 で見たように回答者の 20.3%）は、いずれの能力や知識もとても必要だと考えているが、そうではない場合は高等教育に関する知識や数値的な資料を理解できる能力をそれほど必要だと考えていない。

また、同様に現職を任された理由の「大学教育に関する課題観やビジョン」の回答の違いによって、教育改善に教員を書き込むための工夫についての違いを見たのが図4である。明確な大学教育に関する課題観やビジョンを持っていると考える理事・副学長（約 2 割）はいずれの工夫もとても重視していると回答しているが、中でも際立って重視しているのが「学生調査の結果などのエビデンスを共有・説明する」である。逆に言えば、大学教育に関する課題観やビジョンを強く意識していない理事・副学長（残りの 8 割）は、こうした工夫をそれほど重視していないといえる。筆者がインタビューした実現したい改革がある学長たちは、現状の課題や望ましい姿とのギャップなどについて、エビデンスを重視したり、データで説得したりしていたが、それが無い執行部には特にデータやエビデンスに対して強い関心がないのかもしれない。



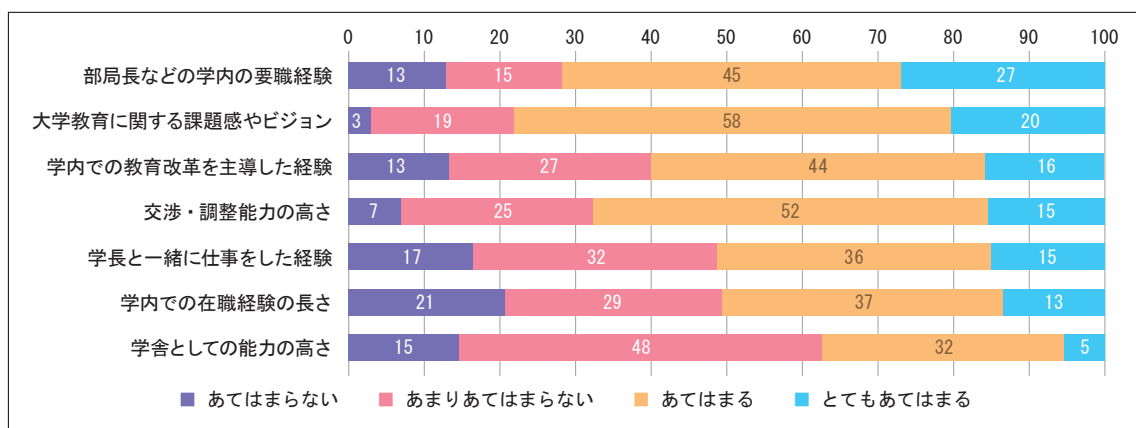


図2 現職を任された理由

(出典) 東京大学 大学経営・政策研究センター「教育担当理事・副学長調査」より作成

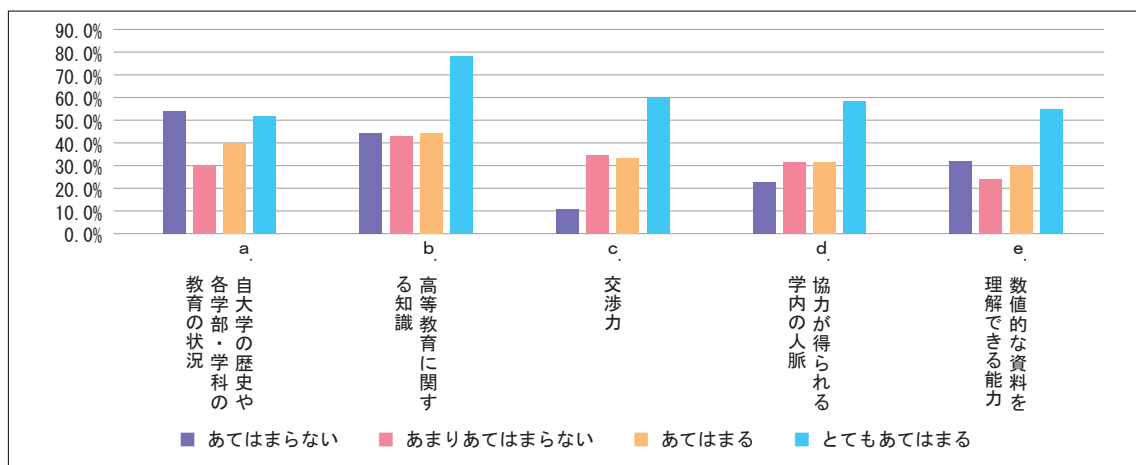


図3 大学教育に関する課題観×必要な能力「とても必要」の割合

(出典) 東京大学 大学経営・政策研究センター「教育担当理事・副学長調査」より作成

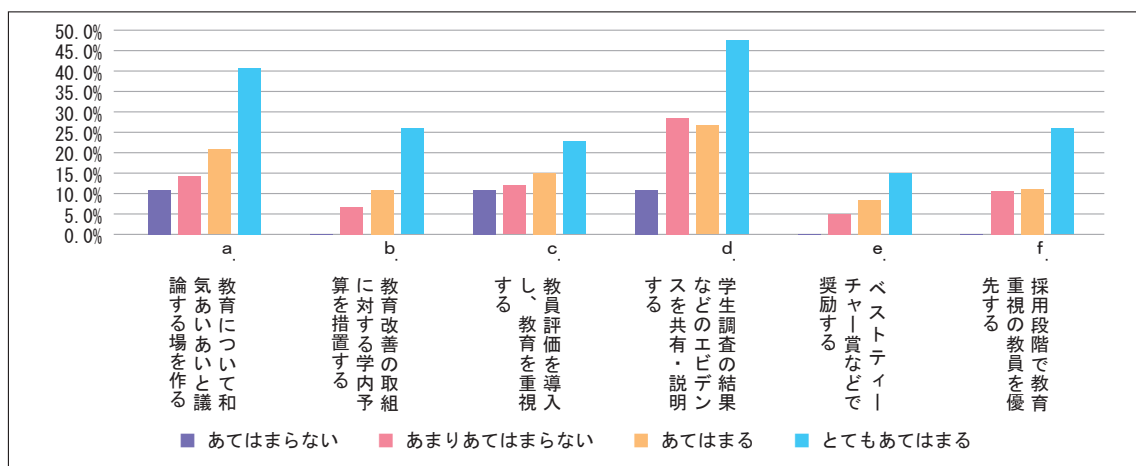


図4 大学教育に関する課題観×教員を巻き込む工夫「とても重要」の割合

(出典) 東京大学 大学経営・政策研究センター「教育担当理事・副学長調査」より作成

## (2) 教職員の特徴

次に教職員の特徴について考える。結論を先取りして筆者の考えを一言でいえば、日本の大学の教職員は改革の担い手、フォロワーとしての成熟度が高く、それを活かす形で、大学経営やIRの発展を考えた方がよいのではないか、ということだ。

まずは職員から検討する。日本の大学職員はアメリカの大学職員とは大きく異なる(両角2020b、第14章)。よく言われるが、ジョブ型ではなく、ジェネラリスト志向である。やや古いが、東京大学大学経営・政策研究センターが2010年に実施した「全国大学職員調査」<sup>3</sup>によれば、職員自身は望ましい大学職員の望ましい姿として、アメリカのような専門職化ではなく、より経営参画していく姿を描いている。「企画立案にかかわる職員を計画的に養成する」や「職員を学内委員会の正式委員にする等、発言の機会を増やす」といった姿を望ましいと考える職員が際立って多い。今後のキャリアについてどういう知識を学びたいかを「とても学びたい」「学びたい」「学びたいと思わない」の3件法で尋ねたところ、「とても学びたい」は多い順に「データを収集し、分析する能力」41.0%、ついで、「大学についての幅広い知識」37.7%、「特定業務についての専門的知識」37.7%、「外国語能力」32.2%、「日本の大学の現状についての知識」28.4%であった。IR専門部署の誰かだけが分析する姿ではなく、これほど多くの大学職員が自ら「データを収集し、分析する能力」を高めたいと考えているのは日本の大学職員ゆえの特徴で強みであると考えられる<sup>4</sup>。長期的に専門にしたい分野として経営企画部門を選んだ人が考える望ましいキャリアパスとしても、「最初から特定分野の専門家として仕事をする」を「とても望ましい」と答えたのは3.2%のみで、「幅広い業務を経験して管理職に就く」48.7%、「幅広い経験をして将来的に専門的な仕事をする」35.5%となっており、様々な部署を経験したうえで働く姿を望ましいと考えている。確かに日本の大学職員はアメリカと比べて、大学間移動も少なく、そのことが影響してか、勤務大学をよくしたいと熱心な職員も少なくない。元気な大学を訪問すれば、優秀な職員が大学を支えている姿もよく目にするし、逆に経営状況が厳しくなった大学に訪問すると、多くの教員はいち早く異動したいと動き、最後までその大学をよくしたいと奮闘しているのはむしろ職員という話もよく聞く。表1の教育担当理事・副学長から見た学生の成長実感の規定要因の結果をいま一度見てみると、事務組織の職務遂行能力、教職員の理解といった改革の土台・条件面の変数の影響力が大きいのも納得がいく。

次に教員について検討する。日本の大学教員もまた諸外国の教員とは異なる特徴を持っているのではないかと考えている。良くも悪くも、学部という組織の特徴が教員の志向性に一定の影響を与えているのではないかと考えるからだ。学部は、意思決定の基本単位・教員所属組織・学生所属組織の三位一体組織となっており、独立性と自己完結性がきわめて強い独自の特徴がある(金子2016)。そのため、教員は個々の授業に対してだけでなく、学部・学科の運営に深くか

<sup>3</sup> 調査の概要は下記のウェブサイトに詳しい。

<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/>

<sup>4</sup> 本稿にはあいにく間に合わなかったが、2021年2月「第2回全国大学職員調査」を実施した。IR部署を設置し、IR担当者が配置されるようになって、こうした職員の意識がどう変化したのか否かを検証したいと考えている。

かわっているし、教員の関心も高い。それにより、多くの教員が管理運営に多くの時間が割かれるデメリットもあるが、そのことのメリットもまたあるのではないか。

ここでは、東京大学大学経営・政策研究センターが2013年に実施した「大学における意思決定と運営に関する調査」（学部の専任教員4000名を対象、1689名回答）のうち、管理職（部局長、全学役職）以外の一般教員のみ1068名を対象として分析した結果をもとに検討してみたい。表4には教員のモチベーションに関する設問の結果を示した。「今の勤務先に今後も働き続けたい」はそう思う35%、ある程度そう思う46%などとなっており、「勤務先の大学を良くしていきたい」はそう思う58%、ある程度そう思う39%となっている。また、「良い授業を行うために準備し、学生の学問上の指導に力を入れること」も62%の教員はとても重視していると回答している。こうした調査に協力した教員というバイアスがあるかもしれないため、割合は参考程度にみたほうがよいが、それでも日本の大学教員は基本的にはまじめでモチベーションも低くないといえるのではないだろうか。

表4 教員のモチベーション

	そう思わない	あまり そう思わない	ある程度 そう思う	そう思う	合計
今の勤務先に今後も働き続けたい	4.3	14.2	46.4	35.2	100.0
勤務先の大学を良くしていきたい	1.0	2.7	38.8	57.6	100.0
	全く 重視しない	あまり 重視しない	ある程度 重視する	とても 重視する	合計
よい授業を行うために準備し、 学生の学問上の指導に力を入れること		1.1	37.4	61.5	100.0

（注）「大学における意思決定と運営に関する調査」（2013年）より作成

表5 教員のモチベーションの規定要因(1)

		勤務先に今後も 働き続けたい		勤務先大学を 良くしていきたい	
		標準化係数	有意 確率	標準化係数	有意 確率
偏差値	（定数）		***		***
	偏差値（40-49）				
	偏差値（50-59）	0.064	+	0.005	
	偏差値（60-）	0.079	*	0.044	
所属学部の 課題	学生確保	-0.011		0.072	+
	ポスト予算の削減	-0.060	*	0.011	
	教育改革・改善	0.025		-0.011	
勤務先の大学	勤務先大学の改革の方向性は正しいと思う	0.116	***	0.061	
	勤務先の経営状態が不安だ	-0.023		0.053	
職場の風土	共通の目標に向かって行動することが重視されている	0.102	***	0.106	***
	構成員の個人的・専門的成長が重視されている	0.115	***	0.076	*
	専攻・コース内の人間関係は円満だ	0.063	*	0.008	
	公平で平等な手続きが重視されている	0.193	***	0.005	
	相談できる教員仲間や事務職員がいる	0.230	***	0.309	***
執行部	執行部への評価	0.029		0.034	
	執行部からの要求や圧力があり、自主的な意思決定が制約される	-0.118	***	-0.039	
F 値		39.590	***	13.207	***
調整済み R <sup>2</sup> 乗		0.368		0.156	

（注）「大学における意思決定と運営に関する調査」（2013年）より作成。

+ は10%水準、\* は5%水準、\*\* は1%水準、\*\*\* は0.1%水準で有意。

そうしたモチベーションの違いが何によってもたらされるのかを分析してみた。表5では、職場への継続志向と改善志向についての重回帰分析の結果を示した。継続志向について、最も大きな影響があるのは職場の風土である。良い職場の雰囲気があることで今後も勤務したいという希望につながっている<sup>5</sup>。リーダーとのかかわりについては、一般的な執行部への評価などは全く影響が見られないが、「執行部からの要求や圧力があり、自主的な意思決定が制約される」と感じていると離職志向が強まる。これは藤村(2011)の指摘とも重なる。偏差値は高いほど、また勤務先大学の改革の方向性が正しいと思うほど継続志向が高まり、逆にポスト予算の削減などの問題があると離職志向が強まっている。

勤務先大学を良くしたいという改善志向も、共通の行動に向かって行動することが重視され、相談できる教員仲間や事務職員がいるといった良い職場の風土のプラスの影響が確認できた。偏差値の影響はなく、所属学部の問題については、10%水準であり弱い影響ではあるが、学生確保に課題がある大学の教員ほど改善志向が強い傾向もみられた。執行部とのかかわりについては様々な変数を入れて試したが、影響は確認できなかった。

表6 教員のモチベーションの規定要因(2)

		偏回帰係数	オッズ比	有意確率
偏差値	偏差値(40-49)			
	偏差値(50-59)	-0.065	0.937	
	偏差値(60-)	-0.651	0.522	*
所属学部の課題	学生確保	-0.077	0.926	
	ポスト予算の削減	-0.179	0.836	*
	教育改革・改善	0.319	1.375	**
職場の風土	共通の目標に向かって行動することが重視されている	0.018	1.019	
	構成員の個人的・専門的成長が重視されている	-0.054	0.947	
	相談できる教員仲間や事務職員がいる	0.189	1.208	+
執行部との関わり	重要案件は学長等の役員が直接教授会の場に説明に来る	0.124	1.132	+
	執行部からの要求や圧力があり、自主的な意思決定が制約される	-0.107	0.899	
職場へのコミットメント	今の勤務先に今後も働き続けたい	-0.045	0.956	
	勤務先の大学を良くしていきたい	0.499	1.647	***
	定数	-1.580	0.206	**
	Cox-Snell R <sup>2</sup> 乗	0.064		
	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	0.087		
	モデル適合度	0.000		

(注)「大学における意思決定と運営に関する調査」(2013年)より作成。

+は10%水準、\*は5%水準、\*\*は1%水準、\*\*\*は0.1%水準で有意。

どの大学でも教員に最も期待されることは、良い授業を行うために努力をすることである。表4で見たように61.5%の教員は「とても重視する」と回答したが、残りの約4割は「ある程度重視

<sup>5</sup> 本稿では紹介しなかったが、職員についての職場への継続志向についての分析も行ったことがあるが(両角2020b、第7章)、組織の風土と適切な人事制度が大きく影響を与えていた。



する」に過ぎない。とても重視すると回答した教員とそうでない教員の何が異なるのか、二項ロジスティックス分析を行ったのが表 6 である。勤務先の大学を良くしたいという教員は授業にも熱心である。所属学部の課題の影響も大きく、教育改革・改善が課題となっている大学では教員も熱心に教育にあたっている。その一方で、ポスト予算の削減問題があると、教育どころではなくなっているのかマイナスの影響が出ている。偏差値は、60 以上の高偏差値校で教育に力を入れている傾向もみられた。10%水準である点には留意が必要だが、「重要案件は学長等の役員が直接教授会の場に説明に来る」はプラスの影響が確認できた。教育改革・改善の課題がきちんと共有されていることの影響や重要なことは学長等が直接説明していることの影響が確認できたことはきわめて重要ではないだろうか。

筆者は以前、この調査を分析して、教員は多忙化しているのに、さらなる経営参加を求めているという一見したところ、不思議な現象はなぜ起きているのかを検討したことがある(両角 2019、第 4 章)。予算ポスト削減などの足元問題の存在しており、「不安だから意見を言う場を確保しておきたい」という切羽詰まった思いと、現執行部への不満の高さから「任せられない」という気持ちがあることをその原因として明らかにした。やや否定的なモチベーションから経営参画への要求を説明したが、自大学を良くしたいといった前向きなモチベーションもまたその背後にあることを忘れてはいけないのではないかと今回の分析をしてみて改めて感じた。

以上をまとめると、日本の大学職員は自らデータを収集・分析するために知識を得たいと強く感じているし、大学教員のモチベーションも低くないし、学内での改革課題は共有されることで一層努力することも確認されている。近年の日本の大学改革は政策など上から、外から押し付けられる形で進められることが多いが、現場を知るフォロワーである教職員の力がより自律的に考え、協働していく姿の大学経営を目指して、そうした姿を支援するような IR の形を模索した方がよいのではないだろうか。

## 5. IR に関する学長セミナーの実施

筆者はこれまで多くの大学関係者にインタビュー調査等を実施してきたが、こうした日本の大学の特徴を生かした形で、IR を活用している好事例として芝浦工業大学(両角 2018)に注目してきた。芝浦工業大学の改革についてはそれを先導してきた村上学長自身によってまとめられている(村上 2021)。IR についての特徴を簡単にまとめれば、以下の 3 点になるであろう。

第一は、カルチャー・オブ・エビデンスの醸成。根拠のない思い込みで語らずに、教職員がデータをもとに議論をする文化を作ること。

第二は、IRer だけが IR の担い手ではなく、各部署が自分たちの権限の中で IR を実施している。芝浦工業大学のウェブサイトを見ると、IR 部門は 9 名の教職員から構成されるが、IR 専門家は 1 名で残りは教職員の兼任で、体制自体が特に充実しているわけではない。

第三は、大学改革の先に夢と希望があることを示し、希望を作るのが学長の仕事であり、どのような数字を選ぶかが学長の腕の見せ所。(学長は誰よりもその大学に詳しくなければならない。)簡潔で明瞭なデータを繰り返し出すが、学長は一切コメントしないというやり方。

筆者は 2018 年から私立大学の初任者学長セミナーを実施してきたが(両角 2019)、2020 年度はコロナ禍のため、オンラインでのトップを対象としたセミナーをテーマ別に設定して何度か実施してきた。学長セミナーのテーマについて検討する中で、芝浦工業大学の IR の考え方を村上学長から多くの学長に紹介してもらい、それをもとに、各大学で何が課題になっていると学長たちと議論してみたいと考え、2020 年 9 月 3 日に「学長から見た IR データをどう改革に活かすか」というオンライン学長セミナーを企画・実施した。IR に関しては IR 担当者から見た議論は多いが、IR 担当者はあくまでも意思決定の支援者であり、データの使い手・指示の出し手、IR の設計者側である学長の意識を知ることが重要であると考えたためだ。参加者は学長に限定した。セミナーは 1 時間の基調講演の後、休憩をはさんで、2 時間の班別討議という構成であった。

基調講演の内容の一部は村上(2021)にも収められているが、①いつでも、どんな時代も情報は過多であること、②情報は持っているだけでは意味がなくそれを活かすことが大切であること、③どのような情報が欲しいのか・必要なのか、情報をもとに何をするのかを明確にする必要があることがまず述べられた。そのうえで、ひとは納得しなければ、前に踏み出さないで、改革が必要であることを教職員が理解し、共有することの大切さについて述べた。様々な改革を行うにあたり、教職員に示したエビデンスの具体例も多数紹介してもらったが、いずれもきわめてシンプルで明快で見てすぐに理解できるもので、複雑な統計分析をしたものではなかった。こうした考え方の下、教職協働で改革を行い、大きな成果を上げたことが具体的に紹介された。

講演後の質疑や班別討議で出た内容は非常に多岐にわたる。IR 機能を強化しようとしている学長達だからこうしたセミナーに参加しており、うまくいった経験や試行錯誤しているのにうまくいかないこと、IR に関して感じていることなど、熱心な議論が班別討議で行われていた。差し支えない範囲で、参加学長たちの主な発言を紹介したい。まず「何のためのデータか、学長の問題意識が重要だと理解した」という発言は多くみられた。IR の必要性は感じているものの「人的、財政的余裕がない」「従来の業務で教員も職員も手一杯」という声も多く聞かれたし、「正直、補助金狙いで IR 室・チームを作って実態はまだない」「兼務でやっていて余裕がない」といった率直な実態についても語られた。IR を設置して専任の担当者がいても「IR 担当者の能力や知識にばらつきが大きい」「必要なデータを頼んでも出てこない」「日本で IR 人材が少ないから、良い人材はより良い条件の大学に異動してしまう」といった不満・悩みや「データ処理ができて、課題が抽出できて、各部署と連携できる人材が欲しい」といった希望も聞かれた。

IR 担当者間でよく話題に上るような観点、たとえば、「各部門のデータが統合されていない問題がある」「学内でアンケートなどのデータはたくさんとっているから活用したい」「部署による縦割り問題がある」という悩みも多く聞かれた。

また、学長は IR を推進する立場にあるが、「数値化できないものを数値化するリスクを感じる」「数値(学習成果をはかる調査結果)を見てもピンとこない」「教員は数値に関心がないが、自分も学長になるまで関心がなかった」「数字が苦手」といったように、データに対して自身も十分に理解し、信頼を寄せていないといった本音もチラホラ聞かれた。

セミナーを実施してみて改めて感じたのは以下の 3 点であった。

第一は、学長たちも学内にあるデータ・アンケートといった資源を改革に活用したい意思は大きいし、IR 担当者と共通の課題観を抱いている学長も少なくない。しかしながら、現場の問題意識とデータの整理・分析がセットにならないとデータはあっても活用されないため、大学改革の担い手である現場の教職員（フォロワー）の問題意識の醸成や共有が極めて重要であるということ。

第二は、学長自身も政策等で繰り返し指摘されて、IR の必要性を認識しているが、IR の効果について「これをしたらよくなる」という確信を持たず、学長自身も疑問を感じつつ取り組んでいるケースも少なくないこと。学長のみならず、学内の教職員もそうであれば、IR を改革に活かそうとか、優秀な IR 人材を安定した形で雇用しようといった発想に至るはずがないということ。

第三は、セミナー開始前に抱いていた日本型 IR の発展の方向性、つまり、IR 的な活動をより多くの構成員が担い、データを重視し、議論し、改善につなげる職場・文化を作るのが急がば回れ、でよいのではないかという思いを強くしたこと。

## 6. 目指すべき日本の IR の発展の方向性

IR の実践と研究が進みつつあるにもかかわらず、日本の大学 IR の課題はなかなか解決できない状況にある。この解決の糸口を探るには大学経営の知見を取り入れ、より広い観点から IR といった活動をとらえなおす必要があるのではないかと、筆者が日ごろから漠然と感じてきたそうした課題認識をつたない文章ながらまとめてみた。まだ論理の詰めの甘いことは自覚しているが、IR 担当者を中心に見るのではなく、IR の設計者・使い手である学長等の執行部、IR の受け手で大学改革の担い手である教職員へと視点を広げることによって、日本の大学 IR の課題の解決、さらには大学の改善につながるのではないかと、というのが、筆者が最も伝えたかったメッセージである。

本稿で見てきたように、学長自身も教育担当理事・副学長もだが、必ずしも大学経営の専門的な教育訓練を受けているわけではない。そういう意味ではフォロワーの底上げをすることが日本の大学の上級管理職の育成・IR の効果的な活用をしていくうえでも重要なのではないかと。また、現場の問題意識とデータの収集・分析が乖離しては、能力の高い IR 担当者を採用し、分析した結果も活かされない。そうした現場でのデータの活用の重要性については必ずしも大学のみを対象とした研究ではないが、中原(2020)の知見に共感するところが多い。

なお、現場の多くの教職員が IR 的な活動を担っていくという方向性は、IR 担当者の存在を否定するものではないと筆者は考えている。データの持つ意味を教職員が理解し、データを重視し、それを基に議論する文化・職場を作ることは、むしろ IR 専門職が活躍しやすい環境につながるのではないだろうか。

## <参考文献>

沖清豪・岡田聡志 2011『データによる大学教育の自己改善—インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望』学文社

金子元久 2016「大学組織と教育組織」『IDE 現代の高等教育』578 号

篠田道夫 2010『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂

篠田道夫 2017a『大学戦略経営の核心』東信堂

篠田道夫 2017b『戦略経営 111 大学事例集』東信堂

篠田道夫 2020『大学改革の処方箋』東信堂

小林雅之・山田礼子 2016『大学の IR : 意思決定支援のための情報収集と分析』慶應義塾大学出版会

佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室 2015『大学マネジメントと IR : 最適な KPI の設定を目指して』

中井俊樹・鳥居朋子・藤井都百 2013『大学の IR Q&A』玉川大学出版部

中島英博 2016「経営支援のための IR: 大学の組織特性をふまえた経営情報システム活用研究の展望」『高等教育研究』第 19 集、107-120 頁

中島英博 2019『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版

中原淳 2020『「データと対話」で職場を変える技術 サーベイ・フィードバック入門 これからの組織開発の教科書』PHP 研究所

夏目達也 2013『大学経営高度化を実現するアカデミック・リーダーシップ形成・継承・発展に関する研究』（平成 22 年度～平成 24 年度科学研究費補助金(基盤研究(B)) 最終報告書)

日本高等教育学会編 2016『高等教育研究における IR』玉川大学出版部

藤村正司 2011「管理運営」有本章編著『変貌する世界の大学教授職』玉川大学出版部

佛淵孝夫 2015『大学版 IR の導入と活用の実際』実業之日本社

松田岳士 2017『大学 IR スタンダード指標集 : 教育質保証から財務まで』玉川大学出版部

村上雅人 2021『教職協働による大学改革の軌跡』東信堂

両角亜希子 2018「ガバナンス改革と教職協働でスピーディーな改革を実現(事例: 芝浦工業大学)」リクルート『カレッジマネジメント』212 号、2018 年 9-10 月号、40-43 頁

両角亜希子 2019『学長リーダーシップの条件』東信堂

両角亜希子 2020a『日本の大学経営―自律的・協働的改革をめざして』東信堂

両角亜希子 2020b「マネジメント改革と大学の現場―理事・副学長調査から―」『IDE 現代の高等教育』No.625(2020 年 11 月号)、37-43 頁

両角亜希子 2020c「大学上級管理職の経営能力養成の現状と今後」『日本労働研究雑誌』No.725, 2020 年 12 月

リチャード D. ハワード編 ; 大学評価・学位授与機構 IR 研究会訳 2012『IR 実践ハンドブック : 大学の意思決定支援』玉川大学出版部